

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-35-9

УДК 656.078.8:629.48

Гребинаха А.В.*аспірант кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом**Українського державного університету залізничного транспорту*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3599-3749>E-mail: njyz11@meta.ua

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВАГОНОБУДУВАННЯ

У статті розглянуто та обґрунтовано основні інструменти підвищення конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України. Інструменти підвищення конкурентоспроможності розділяються на мікро- та макросередовище. До мікросередовища належать: маркетингові, фінансові, техніко-технологічні, економічні, управлінські; до макросередовища – політико-правові, соціальні та культурологічні, НТП, демографічні, ресурсні, ринково-галузеві. Найбільш дієвими інструментами є: товарно-збутова політика, імпортозаміщення вагонобудівної продукції, інновації, планування та організація діяльності, диверсифікація продукції й підприємства, контроль і управління витратами. Використання в практичній діяльності пропонованих інструментів необхідно здійснювати через розроблену автором методику формування та реалізації механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств вагонобудування.

Ключові слова: інструменти, підвищення конкурентоспроможності, вагонобудівні підприємства, механізм, контроль.

Гребинаха А.В. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВАГОНОСТРОЕНИЯ

В статье рассмотрены и обоснованы основные инструменты повышения конкурентоспособности вагоностроительных предприятий Украины. Инструменты повышения конкурентоспособности разделяются на микро- и макросреду. К микросреде относятся: маркетинговые, финансовые, технико-технологические, экономические, управленческие; к макросреде – политико-правовые, социальные и культурологические, НТП, демографические, ресурсные, рыночно-отраслевые. Наиболее действенными инструментами являются: товарно-сбытовая политика, импортозамещение вагоностроительной продукции, инновации, планирование и организация деятельности, диверсификация продукции и предприятия, контроль и управление затратами. Использование в практической деятельности предлагаемых инструментов необходимо осуществлять через разработанную автором методику формирования и реализации механизма повышения конкурентоспособности предприятий вагоностроения.

Ключевые слова: инструменты, повышение конкурентоспособности, вагоностроительные предприятия, механизм, контроль.

Hrebynakha Antonina. TOOLS FOR INCREASING COMPETITIVENESS FOR CAR PRODUCTION ENTERPRISES

The article considered and substantiated the main tools for increasing the competitiveness of railroad construction enterprises of Ukraine. Tools are nowadays essential in enhancing the competitiveness of domestic railcar manufacturing companies. They should form the basis of a competitiveness enhancement mechanism. Competitiveness tools are divided into micro and macro environments. The microenvironments include: marketing, financial, technical, economic, managerial; Macroenvironment include: political, legal, social and cultural, NTP, demographic, resource, market and industry. The results of studies at domestic wagon companies suggest that in the practice of modern wagon enterprises of the above tools to improve competitiveness are the most effective are the following: commodity and sales policy – because the competitiveness of products determines the competitiveness of the enterprise, in modern economic conditions, characterized by a highly competitive environment. An important task is to develop competitiveness enhancing activities within the framework of the implementation of the commodity policy of railway carriages; import substitution of railway products, as the dependence of domestic industries on the supply of railway products from such countries as: Czech Republic, Korea, USA and others is great; innovation – first of all, in terms of improving the technological and technical levels of railway carriage enterprises; planning and organization of activities, which is explained by the low level of management; diversification of products and enterprises as it determines the firm's resilience in a market environment; control and management of costs that affect the level of profitability and profit of the enterprise. According to the author, the tools for increasing the competitiveness of domestic railroad car manufacturing enterprises should form the basis of the mechanism of increasing the competitiveness. The use in practice of the proposed tools for improving the competitiveness of railroad enterprises should be carried out through the method developed by the author of the formation and implementation of a mechanism for improving the competitiveness of railway carriage enterprises.

Keywords: tools, increase of competitiveness, car-building enterprises, mechanism, control.

Постановка проблеми. Перед вітчизняними вагонобудівниками стоїть проблема відродження галузі, для чого необхідно виявляти і застосовувати результативні й економічно обґрунтовані стосовно дій у сучасних умовах господарювання інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств вагонобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість розуміння мети, місії, цілей та бачення стратегії підприємства докладно викладено в роботах вітчизняних науковців із планування та управління підприємством, серед яких: Л.П. Батенко, В.Г. Бикова, В.А. Верба, В.Л. Дикань, І.А. Дмитрієв, Н.М. Євдокименко, В.О. Зубенко, О.В. Коваленко, О.В. Мако-

воз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко, Н.В. Якименко, О.А. Яценко, але тим не менше необхідно зробити акцент на тому, що саме розуміння напрямку руху підприємства, формалізація цілей, методів і принципів її досягнення є базисом, на основі якого видозмінюються внутрішні процеси і реалізується стратегія підприємства, та визначення інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні інструментів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вагонобудівних підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. До інструментів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вагонобудівних

підприємств автор відносить інструменти макро- та мікросередовища. Їх розширена систематизація представлена на рис. 1.

Інструменти, представлені на рисунку, є сьогодні основними під час підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вагонобудівних підприємств. Вони повинні становити основу механізму підвищення конкурентоспроможності, тому, на думку автора, необхідно розподілити інструменти підвищення конкурентоспроможності вагонобудівного підприємства на групи: політико-правові, соціальні та культурологічні, НТП, демографічні, ресурсні, ринково-галузеві, маркетингові, фінансові, техніко-технологічні, економічні, управлінські, які є умовними, оскільки їхній вплив взаємопов'язаний і взаємозалежний.

Результати досліджень на вітчизняних підприємствах вагонобудування дають змогу стверджувати, що в практиці сучасних підприємств вагонобудування з наведених на рис. 1 інструментів підвищення конкурентоспроможності найбільш дієвими є такі:

- товарно-збутова політика підприємства, оскільки конкурентоспроможність продукції визначає конкурентоспроможність підприємства;

- імпортозаміщення вагонобудівної продукції, оскільки велика залежність галузей вітчизняної промисловості від поставок вагонобудівної продукції з таких країн, як Чехія, Корея, США та ін.;

- інновації, передусім у частині підвищення технологічного та технічного рівнів підприємств вагонобудування;

- планування та організація діяльності, що пояснюється низьким рівнем управління;

- диверсифікація продукції та підприємства, оскільки вона визначає стійкість підприємства в ринковому середовищі;

- контроль та управління витратами, які впливають на рівень рентабельності і прибутку підприємства.

Розглянемо докладніше кожен із дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств вагонобудування, вплив яких взаємопов'язаний і взаємозалежний.

Товарно-збутова політика. У сучасних економічних умовах, які характеризуються високою конкуренцією і динамізмом зовнішнього середовища, важливим завданням стає розвиток діяльності з підвищення конкурентоспроможності в рамках реалізації товарної політики вагонобудівних підприємств.

Відсутність плану формування товарної політики на підприємствах вагонобудування, так само як і розбіжність у цілях товарної політики та основних стратегічних цілях, неминуче призводить до розбіжностей у виробничо-збутовій діяльності підприємства, невикористання резервів зростання прибутковості компанії і, як наслідок, до стагнації, погіршення фінансових показників підприємства.

Рішенням цих проблем може стати формування товарної політики підприємства, що охоплює весь комплекс заходів – від маркетингових досліджень до розроблення й упровадження інновацій, модернізації продукції. Завдяки комплексному підходу до формування товарної політики підприємства будуть мати можливість протягом тривалого часу домагатися високих показників прибутку, займаючи лідерські позиції на ринку.

Особливо зростає роль товарної політики в сучасних економічних кризових умовах нестабільного і динамічного ринкового середовища, що характеризується зміною цін, підвищенням конкуренції.

Головним акцентом для вітчизняних підприємств вагонобудування під час формування товарної полі-

тики повинні стати інновації, оскільки інновації, втілені в нові технології, є важливим чинником сталого розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Фактор, до складу якого відносяться управління інноваційною діяльністю, управління якістю, планування виробничої програми, планування товарного асортименту, відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних вагонобудівних підприємств.

На етапі вибору виробничої стратегії вагонобудівного підприємства здійснюється облік інноваційного складника продуктового портфеля підприємства і напрямів його вдосконалення. Найважливішою пороговою пороговою інноваційних товарів, таких як верстати з числовим програмним управлінням (ЧПУ), обладнання із засобами контролю, обробні центри, дає підприємству значну конкурентну перевагу, можливість вибору лідируючої стратегії позиціонування і наступальної стратегії просування товару.

Інноваційна діяльність підприємства може трактуватися як комплекс робіт зі створення і поширення інновацій, що включають НДДКР зі створення нового або вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, і його поширення з урахуванням використання вітчизняних розробок у системах ЧПУ і програмного забезпечення.

Інновації у сфері товарної політики – це отримання нових ідей із приводу наявного продукту (модифікація), розроблення нового для підприємства товару, але вже відомого на ринку (новий товар-дублікат), або розроблення абсолютно нових на ринку товарів (справжня інновація).

Процес розроблення нового товару (справжньої інновації) від планування до готового продукту включає у себе низку етапів: вироблення ідеї; концептуальне опрацювання; дослідно-конструкторська розробка, включаючи створення дослідного зразка; пробний вихід на ринок; комерціалізація.

Процес управління інноваційною діяльністю в системі формування товарної політики вагонобудівного підприємства повинен включати такі етапи:

- первинна оцінка пропозицій щодо розроблення нових конкурентоспроможних вагонів або їхніх деталей;

- виробничо-технологічне опрацювання пропозицій та аналіз попиту і пропозиції на них;

- дослідно-конструкторські роботи;

- технологічна підготовка виробництва;

- запуск виробництва;

- виготовлення продукції і виведення її на ринок «точно в строк».

Критеріями відбору пропозицій виступають рівень витрат на НДДКР, техніко-технологічні можливості виробництва, аналіз структури попиту та пропозиції на ринку, а також плановані обсяги виробництва і продажів продукції з урахуванням діючих виробничих потужностей. Вибір альтернативи і схвалення концепції припускають перехід до етапу дослідно-конструкторських робіт.

Важливим завданням даного етапу буде проведення маркетингового дослідження з оцінки продукції у фокус-групі, учасники якої є потенційними споживачами даної продукції. На третьому і четвертому етапах відбувається перехід до вирішення виробничо-технічних та інженерних питань, результатом технічного опрацювання стає створення дослідного зразка для подальшого налагодження технологічного процесу.

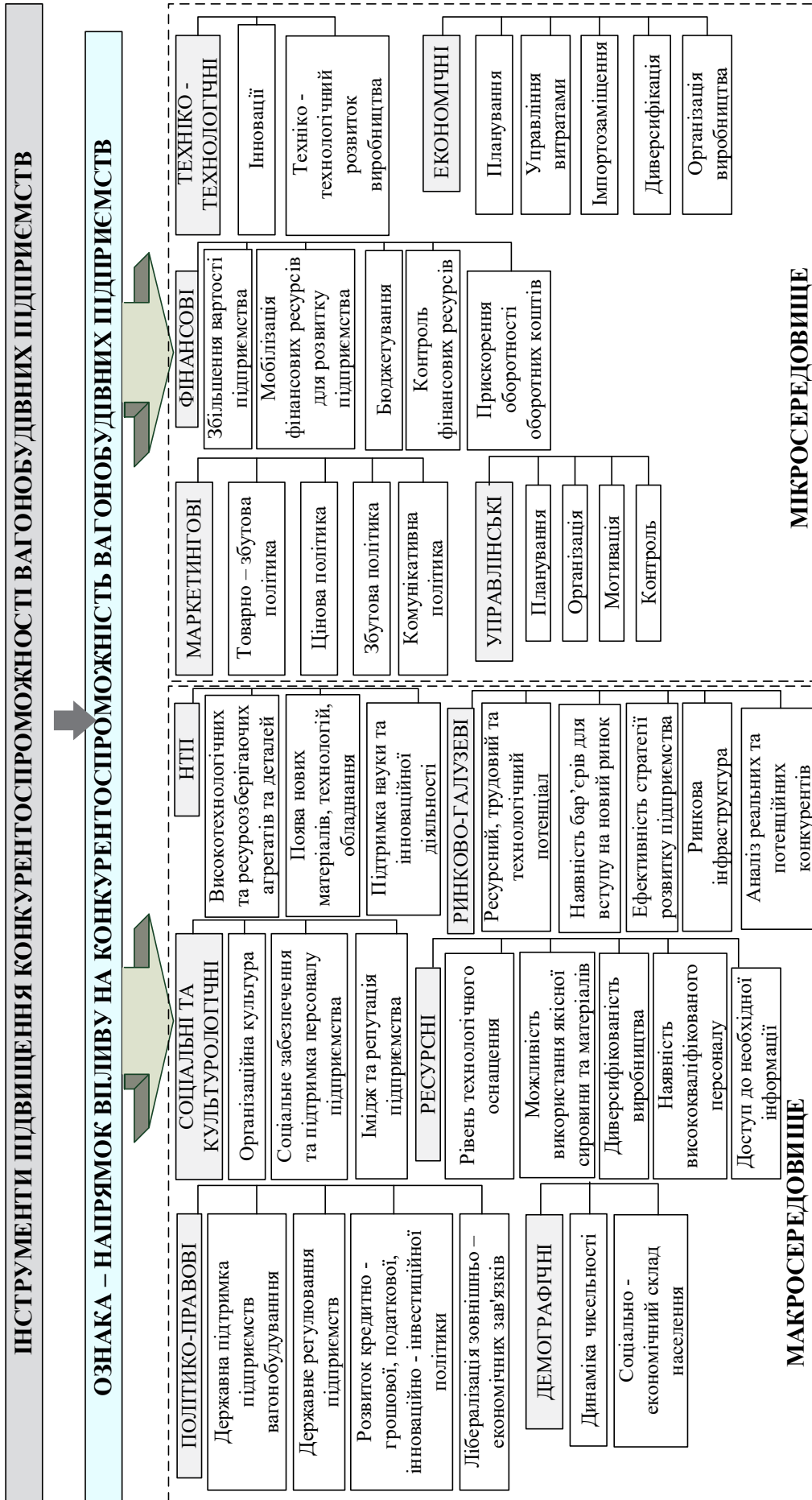


Рис. 1. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств вагонуобудування

Джерело: авторська розробка

На завершальному етапі здійснюється запуск продукції у виробництво, рішення про яке передбачає послідовні роботи на всіх перерахованих вище етапах. Етап пробного виходу на ринок передбачає виготовлення продукції, а також її подальшу реалізацію, за результатами проводиться маркетинговий аналіз продажів для задоволення потреб споживачів.

Таким чином, створення нового продукту – трудомісткий процес, що складається з певної послідовності дій і є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, забезпечуючи, з одного боку, відповідність продукту вимогам ринку та задоволення потреб споживачів, а з іншого – можливості організації для його розроблення та виробництва.

На основі цього автор робить висновок, що основними критеріями забезпечення стійкості розвитку підприємства на довгострокову перспективу стають постійне вдосконалення інноваційного складника товарного асортименту, розроблення найбільш перспективних методів позиціонування відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства.

Імпортозаміщення є необхідною умовою підвищення економічної безпеки країни, напрямом модернізації національної економіки, у тому числі і підприємств вагонобудівної галузі, особливо високотехнологічної продукції вагонобудування та імпортованих в даний час комплектуючих для її виробництва.

Вітчизняний ринок продукції залізничного вагонобудування характеризується багаторічним поділом, проте останнім часом набувають поширення мікропідприємства, які займаються виробництвом дуже вузької номенклатури або виконують ремонти локомотивів, тепловозів, вагонів.

Проблема вітчизняного вагонобудування багато в чому полягає саме у відсутності належного попиту на продукцію на внутрішньому ринку: частина підприємств сьогодні працюють на старому обладнанні, морально і фізично зношеному за останні 30–40 років, тоді як інші, найбільш сучасні виробничі підприємства вважають за краще купувати імпортні аналоги. Як наслідок, «просідають» супутні галузі, є проблеми з локалізацією виробництва деталей для верстатів, електроніки. Українським вагонобудівникам зараз важливо правильно скористатися ситуацією, що склалася, і на хвилі зростання попиту на вітчизняні вагони всередині країни почати реалізовувати виготовлення та модернізацію вітчизняної продукції.

Підвищення інноваційної активності підприємств вагонобудування можна назвати одним із найбільш дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств вагонобудування. Створення та впровадження інновацій у сфері проектування, виробництва, технологій післяпродажного технічного обслуговування продукції – це стимули до створення нових високопродуктивних моделей вагонів, деталей, що дасть змогу підтримувати їх інноваційну компоненту шляхом модернізації окремих вузлів.

Управління інструментом інноваційного розвитку вимагає внесення суттєвих змін у підходи до організації процесу фінансування як на мікро-, мезо-, так і на макрорівні. Одним із таких напрямів на мікрорівні є процес створення і подальшого розподілу коштів фонду інвестиційного капіталу. Кошти фонду інвестиційного капіталу можуть формуватися як за рахунок власних коштів, так і за рахунок коштів тих підприємств, які зацікавлені у використанні інноваційної продукції і технологій.

Нині такий інструмент, як інноваційна діяльність, слабо використовується в практиці вітчизняних машинобудівних підприємств, результатом чого є той факт, що частка морально зношеного, застарілого обладнання в загальній його масі досить висока (знос рухомого складу ПАТ «Українська залізниця» на 2018 р. становить 93,37%).

Сучасне вагонобудівне підприємство являє собою складну систему, у рамках якої протікають процеси, що охоплюють усі боки діяльності підприємства й у кінцевому підсумку втілюються в матеріально-речовинний результат. Удосконалення матеріально-речового результату, що виражається у зростанні прибутковості підприємства і підвищенні його конкурентоспроможності, є метою будь-якого вагонобудівного підприємства, що означає повну зацікавленість управління підприємства в поліпшенні процесів, що характеризують закупівельну, збутову, кадрову, адміністративну, маркетингову, виробничу діяльність підприємства.

Важливим інструментом, що дає змогу підвищити ефективність внутрішніх процесів вагонобудівного підприємства, є *планування*, а також *організація* діяльності вагонобудівного підприємства.

Планування й організація діяльності вагонобудівного підприємства на першому рівні знаходять своє відображення в таких елементах, як формування мети, місії, цілей та бачення стратегії підприємства.

Формування регламентів, автоматизації процесів – це другий рівень планування та організації діяльності вагонобудівного підприємства. Метою регламентації бізнес-процесів підприємства є їх формалізація, а також підготовка в письмовому вигляді комплексу документів, які регулюють різні сфери діяльності підприємства. Фундаментом регламентів є уявлення про роботу бізнесу власників і керівників вагонобудівного підприємства, думки і досвід найкращих його співробітників, а також успішні рішення у сфері управління іншими підприємствами галузі вагонобудування.

Розроблення регламентів дає можливість власникам, керівникам і персоналу заново оцінити діяльність вагонобудівного підприємства, підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок структуризації цілей і завдань. Регламентація є найбільш трудомістким і важливим етапом у процесі сертифікації системи управління якістю за стандартом ГОСТ-Р ISO 9001: 2015 (було досліджено в працях автора [1; 2]), що збільшує привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів за рахунок передбачуваності і більш швидкої адаптації до змін.

У сучасних умовах зростання інформації і даних, що відображають діяльність підприємства, необхідним елементом стає комплексна автоматизація підприємства. Питання управління підприємством і автоматизації бізнес-процесів є одними з найгостріших у діяльності промислових підприємств. Побудова ефективно організованої структури, налагодженої комплексної системи документообігу – необхідна умова функціонування сучасного вагонобудівного підприємства, що дає змогу автоматизувати бізнес-процеси, документообіг, знизити залежність від плінності кадрів, зменшити витрати на утримання апарату управління, скоротити тривалість процесу розроблення і реалізації завдань підприємства.

Комплексна автоматизація дає змогу організувати інформаційну систему, відповідну сучасним як вітчизняним, так і міжнародним стандартам, що сприяє підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Сьогодні на ринку інформаційно-технічного забезпечення представлено значну кількість прикладних рішень, що створюють єдиний інформаційний простір для управління всіма ресурсами підприємства, охоплюючи основні бізнес-процеси і розмежовуючи доступ до збережених даних із метою інформаційної безпеки підприємства.

Управління персоналом є елементом управління трудовими ресурсами організації, що включає роботи з пошуку, підбору та адаптації, навчання та оцінки персоналу організації.

Планування й організація діяльності підприємства – важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку за рахунок підвищення ефективності управління на всіх рівнях підприємства.

Диверсифікація підприємства вагонобудування є орієнтацію на різноманітність і різнобічний розвиток вагонобудівного підприємства для підвищення ефективної діяльності і конкурентного статусу підприємства.

У загальному вигляді диверсифікація передбачає одночасний розвиток не пов'язаних один з одним видів діяльності і збільшення кількості видів та найменувань продукції, послуг підприємства. Диверсифікація дає можливість розподілити кошти між різними активами підприємства, що дає змогу знизити ризики його діяльності за рахунок створення багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається.

Аналіз функціонування вагонобудівних підприємств дає змогу виявити специфічні особливості та запропонувати комбіновану стратегію поетапної диверсифікації їхньої діяльності.

Сервісне і післяпродажне обслуговування, надання допомоги в проведенні капітальних і середніх ремонтів вузлів, агрегатів, що постачаються, а також його модернізація забезпечують досить стабільний і значний потік фінансових коштів як джерело різних інвестиційних програм підприємства.

Використання подібного варіанту диверсифікації діяльності вагонобудівного підприємства дає змогу здійснювати комплексний технологічний розвиток підприємства у цілому, використовуючи як позикові, так і власні інвестиції за рахунок потоку грошових коштів різних бізнес-одиниць, що в результаті підвищує загальну економічну стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Калькулювання собівартості продукції і загальний облік витрат на виробництво та реалізацію продукції у вагонобудуванні має свої особливості, пов'язані, у першу чергу, зі складністю та тривалістю виробничого циклу, великим обсягом і різноманітністю застосовуваних матеріалів, комплектуючих, номенклатури вагонобудівної продукції, що випускається в рамках одного підприємства.

Контроль та управління витратами вагонобудівних підприємств повинні носити регулярний

характер і проводитися з урахуванням можливостей заміщення матеріалів і комплектуючих виробів для удешевлення продукції, що виробляється для підвищення її конкурентоспроможності.

Висновки. Отже, розглянуто та обґрунтовано основні інструменти підвищення конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України. На думку автора, вони повинні становити основу механізму підвищення конкурентоспроможності. Використання у практичній діяльності пропонує інструментів підвищення конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств необхідно здійснювати через розроблену автором методик формування та реалізації механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств вагонобудування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузуб А.В. Система управління якістю продукції вітчизняних промислових підприємств залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1(63). С. 64–69.
2. Кузуб А.В. Управління якістю продукції вітчизняних промислових підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : праці XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 7–9 червня 2018 р. Харків, 2018. С. 139–141.
3. Дикань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. Київ : Знання, 2004. 207 с.
4. Дикань В.Л. Розвиток промислового потенціалу українських підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 136–142.
5. Коваленко В.О. Розробка заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2013. № 2. С. 15–18.

REFERENCES:

1. Kuzub A.V. (2018). Systema upravlinnya yakystyu produktsiyi vitchyznyanykh promyslovykh pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Quality management system of products of domestic enterprises of railway transport]. *Problems of systematic approach in economy*, 1(63), 64–69. [in Ukrainian]
2. Kuzub A.V. (2018). Upravlinnya yakystyu produktsiyi vitchyznyanykh promyslovykh pidpryyemstv zaliznychnoho transport [Management of quality of production of domestic industrial enterprises of railway transport]. *International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics* (June 7–9, 2018). Kharkiv : UkrSURT. [in Ukrainian]
3. Dykan V.L. (2004). Upravlinnya konkurentospromozhnisty korporatsiy v Yevropi [Corporate competitiveness management in Europe]. Kiev : Knowledge. [in Ukrainian]
4. Dykan V.L. (2014). Rozvytok promyslovoho potentsialu ukraiyins'kykh pidpryyemstv [Development of industrial potential of Ukrainian enterprises]. *The bulletin of transport and industry economics*, 46, 136–142. [in Ukrainian]
5. Kovalenko V.O. (2013). Rozrobka zakhodiv z pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva v suchasnykh umovakh [Development of measures to increase the competitiveness of the enterprise in modern conditions]. *Business Economics*, 2, 15–18. [in Ukrainian]

*Стаття надійшла до редакції 05.09.2019.
The article was received 05 September 2019.*